

## **Página del editor**

### **Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia**

**Lic. Rubén Cañedo Andalia<sup>1</sup>**

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Cañedo Andalia R. Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *Acimed* 2007;16(4). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci011007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.htm) [Consultado: día/mes/año].

Hace unos días me leía los comentarios realizados en el blog de Infomed por la licenciada María de las Mercedes Fernández Valdés, bajo el título: *De la no motivación a la motivación*, donde trataba la importancia de este elemento en una organización que busque la excelencia. En este sentido, ella nos recordaba y advertía:

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo...Hoy día, es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable”.<sup>1</sup>

Y es que la motivación es el sustrato espiritual donde se basa muchas veces el éxito de una empresa. Son muchas las organizaciones que fracasan porque sus empleados no se encuentran motivados por lo que hacen, aún cuando disponen de los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Sin motivación los recursos nunca se alcanzarán, la formación valdrá de poco y los problemas a menudo serán insolubles.

Muchos de los problemas que enfrenta una empresa hoy son de orden subjetivo, entre ellos, especialmente los relacionados con la motivación —que es parte del

clima laboral de la organización— y la cultura organizacional son frecuentes y difíciles de resolver; sin embargo, algo es muy cierto: el grado de motivación de los trabajadores y la cultura de una organización se refleja irremediabilmente en su comportamiento, en sus productos y servicios, y de estos, de su calidad, de su novedad, de su atractivo... depende la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización moderna. El grado de motivación de los recursos humanos y su cultura, por tanto, imprime una huella, un sello en todo lo que hace y en todo lo que se hace en una organización.

Se entiende por cultura organizacional al conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación en ella y le conceden una personalidad propia (Minsal Pérez D. La cultura del conocimiento, un enfoque hacia los nuevos paradigmas [Tesis para optar por el título de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información]. La Habana: Facultad de Comunicación; 2007).

Formar una cultura con las características necesarias para lograr una organización de excelencia orientada a los tiempos modernos es una tarea ardua. Y en una empresa que busque actualmente el éxito, algunos de los siguientes ingredientes serán muy necesarios en su cultura y clima laborales:

- *Los deseos de autorrealización.* Deseo de ser los mejores, los primeros. Comprende tanto los deseos profesionales, espirituales y materiales de los empleados como las posibilidades que ofrece la organización para su materialización. En el orden subjetivo, el reconocimiento que recibe cualquier persona por sus logros en el trabajo es esencial para satisfacer una gran parte de sus necesidades de reconocimiento espiritual, una esfera esencial de la vida. Y cuanto más altos sean los deseos, las metas, mayores serán los compromisos.
- *Sentido de pertenencia.* Cuando se considera que “algo”: un problema, una tarea, una meta es personal, las energías para realizarlo se multiplican. Cuando se considera que “algo no es problema de uno” y muchas veces sí lo es, la indiferencia y la insensibilidad, con todos los daños humanos que ellas producen, marcarán todo el quehacer del empleado.
- *Sentido del deber y la responsabilidad.* Las empresas deben hacer sentir responsables por el éxito y el fracaso a todos sus miembros, hay que ofrecerles y hay que hacerlos responsables a todos por los logros y las derrotas.
- *Vocación, pasión por lo que se hace.* Sin amor por lo que se hace, sin pasión, difícilmente se obtenga un resultado superior. Dos fuerzas motivacionales enormes son el amor y el interés por lo que se hace; el interés excesivo puede llevar a una ambición desmedida profundamente individualista que incluso puede hacer peligrar la estabilidad de la empresa en su totalidad y, por ello, debe cuidarse su manejo.

- *Alto espíritu de competencia, con otros y consigo mismo.* Sin espíritu de competencia solidaria, sin deseos de ser los mejores, de alcanzar lo que otros han alcanzado o todavía no han alcanzado, no es posible llegar a posiciones de avanzada. Nadie se puede conformar con lo logrado, cuando no tengamos con quién competir, tenemos que competir con nosotros mismos, pero la competencia no puede llevar al individualismo y el equipo puede ser bueno para impedir el aislamiento. Incluso el premio a un equipo puede ser más beneficioso en este sentido que el premio individual.
- *Motivación.* Como decíamos antes, sin motivación colectiva por una meta u objetivo, todos los recursos serán insuficientes y de poco valdrán a los fines más importantes. Sin motivación, la formación “caerá en saco roto” y los recursos se esfumarán sin resultados que los justifiquen. Pero tampoco abuse con la escasez de recursos; tantos pueden ser los impedimentos que se inmovilice a la organización.
- *Identificación clara de los problemas y las dificultades para lograr lo que se desea.* Tanto los empleados como los grupos deben, como parte de sus hábitos, concebir con claridad en todo momento las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades para lograr sus propósitos. El análisis de las posibilidades de triunfar ha de ser parte del comportamiento rutinario de cada grupo.

Decía Raúl, en su discurso con motivo del acto central por el aniversario 54 del asalto a los cuarteles “Moncada” y “Carlos Manuel de Céspedes”, en la Plaza de la Revolución “Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz”, de la ciudad de Camagüey, el 26 de julio de 2007: “Todos, desde el dirigente hasta el trabajador de fila, estamos en el deber de identificar con precisión y valorar con profundidad cada problema en el radio de acción en que actuamos, para enfrentarlo con los métodos más convenientes. Es algo muy distinto a la actitud de quienes usan las dificultades como escudo frente a la crítica por no actuar con la celeridad y efectividad necesarias, o por carecer de la sensibilidad y valentía política requeridas para explicar por qué algo no puede solucionarse de inmediato”.<sup>2</sup>

- *Libertad y confianza en los superiores y el trabajador.* En la antigua administración, el empleado era “el malo de la película y su incapacidad la responsable del fracaso”; después se fue al otro extremo, y lo es el gerente; ambos deben poder trabajar con libertad, todo empleado o gerente debe gozar de la confianza de sus superiores, pero ¡cuidado! “Hay malos sueltos por ahí”.

Decía Nuestro Apóstol: “Libertad es el derecho que todo hombre tiene a ser honrado, y a pensar y a hablar sin hipocresía... Un hombre que oculta lo que piensa, o no se atreve a decir lo que piensa, no es un hombre honrado. Un hombre que obedece a un mal gobierno, sin

trabajar para que el gobierno sea bueno, no es un hombre honrado”, sabias palabras para quien desee dirigir y para quien desee laborar con sinceridad en una organización cualquiera.<sup>3</sup> La libertad, unida a un fuerte sentido de pertenencia, crea un escenario favorable para la innovación, la creación y la acción decidida y dirigida hacia el logro de un objetivo común. El sentido de pertenencia, el abrazo firme de una visión única, fortalece a la organización y permite que cada uno de sus componentes trabaje en forma *cuasi* o totalmente autónoma.

- *Visión, misión, estrategia, objetivos y metas compartidas, comunidad y diversidad.* El éxito de las redes holónicas depende absolutamente de una visión común compartida, así como del establecimiento de misiones, estrategias, objetivos y metas, que tributen al desarrollo de esa visión; las misiones, estrategias, objetivos y metas de cada holón o célula particular se engrana con la misión, estrategia, objetivos y metas de la red u organización principal. Cada holón comparte un núcleo de conocimientos, métodos y habilidades núcleos —ese debe ser el primer objetivo de una alfabetización informacional— pero, a la vez, posee otro grupo propio, que puede o no compartirse en función de los intereses de las demás células o nodos. La estrategia de cada componente nace del análisis de las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, así como de las fortalezas y debilidades propias.
- *Estímulo individual y grupal por los resultados y su calidad.* Todo niño requiere estímulos, todo adulto requiere estímulos, todo anciano requiere estímulos, todos requerimos estímulos, y hasta los más abnegados pueden caer en un vacío cuando no reciben una retribución, un reconocimiento, una atención de parte de su organización, que los haga que se sientan reconocidos, atendidos. Hay que controlar para conocer qué está bien y qué mal, hay que premiar los buenos resultados, porque detrás de esos buenos resultados hay arquitectos y ejecutores, que deben recompensarse por sus esfuerzos y resultados, ellos lo necesitan y de esto nunca deben olvidarse los dirigentes ni escudarse para esto en una aparente escasez de recursos. Porque quienes más conocen, se esfuerzan, invierten y producen en una organización deben recibir una compensación, una retribución que los distinga claramente de los demás. Tal vez eso, además de las ganancias indirectas que producirá a las organizaciones, contribuya a reducir la subvaloración social del trabajo intelectual, académico y científico que prevalece en ciertos ambientes.
- *Atención integral como ser humano al hombre.* El hombre es un ser bio-psico-social de 24 horas y requiere una atención integral en todos sus constituyentes cotidianamente. Al olvidar uno se afecta a todos.
- *Flexibilidad.* Los estilos dictatoriales de trabajo conllevan a menudo la resistencia, la improductividad y la enajenación con las metas de la organización; hay que comprometer, es más, entusiasmar a todos con lo que se desea lograr y todos deben sentir esos logros como suyos.

- *Fomentar la creación, la imaginación.* La creatividad posiblemente sea el intangible más codiciado actualmente. No hay nada establecido ni inamovible en el mundo; es un imperativo crear para sobrevivir y avanzar en un mundo convulso. Las organizaciones estáticas e inflexibles están condenadas a la extinción. La creatividad es el sustento de la adaptación y el progreso. Hay que concebir un espacio y un entorno en cada empresa que favorezca la creación, la imaginación, el conocimiento y la colaboración. No crea que está desperdiciando sus recursos; de ahí proviene la sabia nueva que refresca la organización y aumenta sus posibilidades de existencia y progreso en un mercado hostil. Para fomentar la imaginación, no pueden respetarse límites, jerarquías, ni existir temor al fracaso.<sup>4</sup> El trabajo transdisciplinar es una fuente importante de progreso en un mundo especializado. Dice *Kozlovski*, un experto israelí en legislación sobre Internet: “El lema no es trabajar duro sino soñar duro”.
- *Orgullo de pertenecer a una institución, fidelidad.* Se encuentra muy relacionado con la calidad, el prestigio y el reconocimiento de la organización. Cuando una empresa adquiere cierto prestigio, sus empleados se sienten orgullosos y se incrementa su sentido de pertenencia.

Recientemente, Fidel se refería en su artículo titulado *El robo de cerebros* al precio que pagan los países pobres, e incluso los ricos, por la migración de parte de sus profesionales a los países altamente industrializados y, en especial, a los Estados Unidos. Y decía: “*Ese continuo saqueo de cerebros en los países del Sur desarticula y debilita los programas de formación de capital humano, un recurso necesario para salir a flote del subdesarrollo. No se trata sólo de las transferencias de capitales, sino de la importación de la materia gris, cortando de raíz la inteligencia y el futuro de los pueblos*”.<sup>5</sup> Pero la migración de los profesionales graduados de nivel superior —y de otros empleados— tiene otra arista, y es el flujo que se produce entre organizaciones en busca de mejoras salariales y estímulos de diferentes clases; este tiene un costo enorme, tal vez no calculado con frecuencia en los países; formar un empleado con experiencia o un experto tiene un alto costo, y cuando estos se trasladan a otras empresas la organización pierde doblemente, porque ella debe volver a invertir para conseguir empleados con un nivel similar.

- *Conciencia de la importancia de lo que se hace.* Si la tarea que alguien realiza no le parece importante, probablemente el desgano y la desidia condene su calidad.
- *Resiliencia.* Tal vez la capacidad de resistencia de una organización ante determinadas pérdidas, su tenacidad y su voluntad para “volver a pelear” sea una capacidad muy importante en un “mundo de tembladeras” donde todos pueden caer. Cuando cierta organización tenga entre sus miembros alguno con esas características, “que lo cuide”, porque la mayoría “abandonarán el



barco cuando vean que se hunde” y la ¿probada fidelidad? se desvanecerá.

Triunfan los que convierten las amenazas en oportunidades, los fracasos en fortalezas. Las amenazas y los fracasos son oportunidades para desarrollar fortalezas nuevas.

## Referencias bibliográficas

1. Motivación laboral. Concepto de motivación. Disponible en: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm> [Consultado: 18 de julio de 2007].
2. Castro Ruz R. Discurso pronunciado por el Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles “Moncada” y “Carlos Manuel de Céspedes”, en la Plaza de la Revolución “Mayor General Ignacio Agramonte Loynaz”, de la ciudad de Camagüey, el 26 de julio de 2007, “Año 49 de la Revolución”. Granma. La Habana, 27 de julio de 2007. Disponible en: <http://www.granma.cubaweb.cu/2007/07/27/nacional/artic02.html> [Consultado: 27 de julio de 2007].
3. Martí J. Tres héroes. La Habana: Gente Nueva; 2006.
4. Friedman TL. Israel descubre petróleo. New Cork Times: 20 de junio de 2007. Disponible en: [http://www.kh-ua.org.il/Crisisnew/artical2002/spanish/19.7.07\\_spa.htm](http://www.kh-ua.org.il/Crisisnew/artical2002/spanish/19.7.07_spa.htm) [Consultado: 12 de julio de 2007].
5. Castro Ruz F. El robo de cerebros. Granma. La Habana: 18 de julio de 2007. Disponible en: <http://www.granma.co.cu/secciones/reflexiones/esp-033.html> [Consultado: 18 de julio de 2007].

Lic. *Rubén Cañedo Andalia*. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Calle 27 No. 110 e/ N y M, El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. Correo electrónico: [ruben@infomed.sld.cu](mailto:ruben@infomed.sld.cu)

<sup>1</sup> **Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Fuentes y Servicio de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed.**

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>  
CULTURA ORGANIZACIONAL.  
ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

## GERENCIA EMPRESARIAL. ENTERPRISES MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.  
Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

[Índice Siguiente](#)